

تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية
في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين
(دراسة تطبيقية على أمانة منطقة تبوك)

إعداد الطالب

فارس أحمد محنشي

الرقم الجامعي

٢٤١٠٠١١٠٢

إشراف

د/ أحمد راجح اسماعيل

د/ أسماء أبو عنزه

١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

لم تكن رحلة سهلة، ولا يمكن لها أن تكون، لم تكن الخطوات واضحة، ولا الطرق ممهدة، لحظات بسيطة، كنت أتمناها وأبنيها.

الحمد لله الذي ما حمدنا ولا شكرنا ولا أثنيّا إلا به.

الحمد لله الذي ما رجونا ولا طلبنا ولا سعينا إلا بتوفيقه.

الحمد لله الذي يكافئ بالضعف، الحمد لله في كل وقت وكل حين.

الحمد لله على القليل والجليل.

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

إلى نفسي الطموحة حقاً التي سرت واجتهدت، إلى من تعب فلهم لا يمتنع أجر مجتهد من الله المعين، فالمعان حقه هو التوفيق.

إلى من لا يتوقف ليحبنى أحببته ورأيت العظيم بلا حدود فكان يقابلني بلا أي توقف.

إلى من عشقني فرحاً وكبرني حلاً، إلى أصدقائي في العلم والرحلات وعظيم الحضور.

إلى من يحمل شعلة الدين بين قلبه وأوراقه، فلم يتوقف عن دعمي لأتعلم. الى صاحبي الذي لا يتأخر.

إلى صاحبي الوحيد، "شكراً". حمداً جزيلاً.

إلى من سهل، وثنى وجعل الباقي عليّ، صاحبي الذي لم أملك له قبيلاً، حمداً.

إلى من حضر ويحب الحضور معي. شعاع الحلم بين القمم.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات فلقد من علي سبحانه وتعالى بإكمال هذه الدراسة وإخراجه إلى الوجود ووضعه بين يدي من يستفيد منه، وبعد شكر الله تعالى ومن باب من لا يشكر الناس لا يشكر الله فإنني أشكر..

الدكتورة / أسماء أبو عنزه

الدكتور/ أحمد راجح اسماعيل

الذي كان لتوجيهاتهم الأثر الكبير في إتمام هذه الرسالة وإخراجها في أحسن صورة. وأشكر المختصين في أمانة منطقة تبوك على تعاونهم معي وتزويدهم لي بالمعلومات من خلال مشاركتهم في الرد على اسئلة هذه الدراسة

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك في زيادة الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في أمانة منطقة تبوك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عدد من الموظفين بأمانة منطقة تبوك (عينة طبقية عشوائية) ، أما عن الأداء المستخدم في هذه الدراسة فكان الاستبيان، حيث ضم الاستبيان عدد (٢٥) سؤالاً، وقد تضمن الرد على أسئلة الدراسة وهي تأثير إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين من وجهة نظرهم ومن ضمن الفرضيات هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تُعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة الوظيفية - المؤهل العلمي)؟ وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن الموظفين بأمانة منطقة تبوك يرون أن هناك علاقة بين التدريب والحوافز بالرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة تحسين وتطوير الأنماط القيادية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، وإتباع الأنماط القيادية الديمقراطية التي تراعي مستويات وحاجات العاملين وقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية من أجل زيادة رضاهم الوظيفي الذي سينعكس بالإيجاب علي تحسين أدائهم ونموهم المهني.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية - الرضا الوظيفي

Abstract

The study aimed to know the impact of human resources management in Tabuk Region Secretariat in increasing the professional satisfaction from the perspective of Tabuk Region Secretariat staff. The analytical descriptive curriculum was used in the study. The sample of the study consisted of a number of staff members from Tabuk Region Secretariat (random caste sample). The used tool in this study was the questionnaire, since the questionnaire included 25 questions. It included the response to the study's questions, namely the impact of human resources management in Tabuk region secretariat on increasing professional satisfaction from their perspective. One of the Hypotheses is that: Is there statistically significant differences in sample responses attributable to different variables (Gender, years of professional experience, scientific qualification)? The study concluded some results, prominent among them: the staff members of Tabuk Region Secretariat think that there is a relationship between training and incentives with professional satisfaction. The study recommended to improve and develop the leadership patterns in the management of organizations' human resources, and following democratic leadership patterns that take into account the levels, needs, abilities and scientific qualifications of workers in order to increase their professional satisfaction, which would have a positive impact on improving their performance and professional development.

Keywords: Human Resources management – Professional Satisfaction

الفهرس

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	البسمة	أ
٢	الإهداء	ب
٣	الشكر والتقدير	ج
٤	مستخلص الدراسة	د - هـ
	فهرس المحتويات - فهرس الجداول - فهرس الأشكال	و - ز - ح - ط
	الفصل الأول الإطار العام المقدمة مشكلة الدراسة أسئلة الدراسة أهداف الدراسة أهمية الدراسة متغيرات الدراسة حدود الدراسة	١ - ٧
٥	الفصل الثاني الدراسات السابقة والإطار النظري الدراسات السابقة الإطار النظري: مفهوم إدارة الموارد البشرية. وظائف إدارة الموارد البشرية. مفهوم الرضا الوظيفي. أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة والعاملين. مظاهر الرضا الوظيفي.	٨ - ١٨

٢٩ - ١٩	الفصل الثالث منهجية الدراسة عينة الدراسة أدوات الدراسة	٦
٣٧ - ٣٠	الفصل الرابع مناقشة النتائج	٧
٣٨	الفصل الخامس الخاتمة - التوصيات	٨
٣٩	المراجع	٩
٤٦ - ٤١	الملاحق الاستبيان	١٠

فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	جدول رقم (١) عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة	٢٣
٢	جدول رقم (٢) تصنيف مقياس ليكرت الخماسي	٢٦
٣	جدول رقم (٣) معاملات الارتباط للفقرات الخاصة بالتدريب	٢٧
٤	جدول رقم (٤) معاملات الارتباط لفقرات اسئلة الخاصة بالحوافز	٢٨
٥	جدول رقم (٥) معاملات الارتباط لفقرات الرضا الوظيفي	٢٨
٦	جدول رقم (٦) فقرات اسئلة الدراسة ومعامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية	٢٩
٧	جدول رقم (٧) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	٣٠
٨	جدول رقم (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية فقرات اسئلة التدريب	٣٣
٩	جدول رقم (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات الحوافز	٣٥
١٠	جدول رقم (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للرضا الوظيفي	٣٧
١١	جدول (١١) (١٢) (١٣) يبين متغيرات عينة الدراسة	٣٨

فهرس الأشكال

م	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	الشكل رقم (١) وصف عينة البحث وفق متغير النوع	٢٣
٢	الشكل رقم (٢) وصف عينة البحث وفق متغير سنوات الخدمة	٢٣
٣	الشكل رقم (٣) وصف عينة البحث وفق متغير المؤهل	٢٤

الفصل الأول

الإطار العام للرواية

- ❖ المقدمة.
- ❖ مشكلة الرواية.
- ❖ أهمية الرواية.
- ❖ أهداف الرواية.
- ❖ أسئلة الرواية.
- ❖ فرضيات الرواية.
- ❖ متغيرات الرواية.
- ❖ حدود الرواية.

مقدمة

يعتبر المورد البشري أهم أصول في المنظمات الخاصة والحكومية لطبيعته المتغيرة حيث يمكنه التطور إيجاباً أو سلباً بشكل يؤثر على إداء المنظمة، وذلك أمر يتطلب تولية عناية واهتمام مستمرين لهذا المورد بشكل يجعل تطوره موجهاً دائماً في صالح المنظمة وليس العكس.

وتعد إدارة الموارد البشرية في أي منظمة بمختلف عملياتها الإدارية تحتل مركزاً مؤثراً إذ إنها الإدارة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية لأفرادها ، أو في سلوك العاملين، وتسعى إدارة الموارد لبشرية من خلال ممارستها أن يجد الموظف الراحة والقبول للوظيفة التي يعمل بها وذلك من خلال تدريب وتحفيز الموظفين. فإدارة الموارد البشرية وحسب ما ذكره الحريري محمد (٢٠١٢) بأنها تسعى إلى تنشيط الأهداف و المهارات الاجتماعية و التنظيمية و الإدارية و الإنسانية".

و يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت قسطاً كبيراً من الدراسات و الأبحاث و لعل أهم أسباب هذا الاهتمام الأهمية الكبرى التي يمثلها العمل في حياة الأشخاص.

وذكر الخيري(٢٠٠٨) عن الرضا الوظيفي بأنه تقبل الموظف لعمله من جميع وجوهه، أي لنوع هذا العمل ومتطلباته ومكانته الاجتماعية والاقتصادية، وما يتخلله من علاقات إنسانية بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

وبذلك يكون الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد فقط، بل هو ناتج من تفاعل مجموعة من العوامل التي تتصل بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وعلية ترتبط هذه العوامل في مجملها بتركيبة الفرد وبيئة عمله، فكلما أشبعت الاحتياجات الأساسية كلما تم الحصول على شعور ايجابي لدى الفرد تجاه العمل الذي يزاوله.

وقد ذكر ظريف ، أمال (٢٠١٧) حول كيفية حدوث الرضا الوظيفي (حين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه و تعد مسؤولة عن حدوثه سنجد بأنها تتمثل في الحاجات والدافعية والأداء والإشباع وأخيراً الرضا) .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف تأثير إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في أمانة منطقة تبوك. وذلك من أجل محاولة تحسينها، بالإضافة إلى دراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية، كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، على درجة الرضا.

مشكلة الدراسة:

لقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة التي اشغلت اهتمام الباحثين والمفكرين، وذلك لأهميته البالغة في المؤسسات، حيث تسعى معظمها إلى كسب رضا موظفيها و تلبية مختلف متطلباتهم من أجور، فرص الترقية، نمط الإشراف وذلك بغية تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، و لا يتم ذلك إلا من خلال إشباع حاجته المادية والمعنوية، ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في الرضا وتؤثر على فعالية الأداء وتطويره إذ تم فعلا تحقيقها و على هذا الأساس يمكننا التأكيد على أنه قد أصبح من الضرورة الملحة معرفة التأثير الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي وهو الهدف الرئيسي المعمول على بلوغه.

إن بروز العديد من الممارسات والسلوكيات غير الصحيحة أدت الى إضعاف المنظمات والتقليل من قدرتها على تحقيق أهدافها، حيث يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات التوظيف والتدريب والترقية في المنظمات دون وجود أي اعتبارات موضوعية، وعدم الأخذ بالفروقات الفردية للموظفين في أسس الحوافز والمكافآت

فقد ذكر الخيري (٢٠٠٨) في دراسة له تميز بعض المنظمات الإدارية من خلال عمل الموارد البشرية لها بكل إخلاص وأمانة، ومن هنا يتحقق الانتماء والولاء للمنظمة والحرص على بذل الجهد في سبيل استمراريته وتحقيق أهدافها المرجوة والذي ينعكس بدوره على تحقيق الجودة ورفع معدلات الإنتاجية.

كما ذكر سحمي (٢٠١٩) في دراسته حول أثر التدريب والحوافز في الرضا الوظيفي، ينظر إلى الكفاءة وتقييم برامج التدريب والحوافز والرضا الوظيفي كشرط مسبق لتدعيم الأداء الوظيفي و التميز وتطويره.

ولتقصي الحقائق عن تأثير إدارة لموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في أمانة منطقة تبوك بعد ما توصلت له الدراسات السابقة ،وتظهر مشكلة الدراسة في التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في أمانة منطقة تبوك.

أهمية الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في تأثير إدارة الموارد البشرية في التأثير على رضاهم الوظيفي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، وبالتالي ستكون نتيجة هذه الدراسة مهمة ليس فقط أمانة منطقة تبوك محل الدراسة، ولكن مهم للقطاعات الأخرى، وتساعدهم على تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والتي سينتج عنها ربحية أعلى.

الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة بأنها سوف تسهم في التعرف على العلاقة التي تربط إدارة الموارد البشرية وبين الرضا الوظيفي في كل من أداء العاملين وتطويرهم ، وهذه تفيد الباحثين والدارسين في مواضيع التطوير وأداء العاملين الذي يعد إضافة في هذا المجال.

١- تعتمد أهمية هذه الدراسة على أهمية موضوعها و الذي يتناول موضوع إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

٢- تبنى أهمية الدراسة على أهمية عينة الدراسة و التي تتمثل في فئة من العاملين في أمانة منطقة تبوك.

٣- ان أهمية هذه الدراسة سوف تثري المكتبة العلمية في مجال تخصص إدارة الموارد البشرية.

الأهمية التطبيقية :

ترجع أهمية الدراسة التطبيقية إلى مساعدة المسؤولين في المنظمات العامة والخاصة ، للتعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والعمل على تعزيز الإيجابيات وتقليل السلبيات في مجال الرضا الوظيفي ليصبح أداء إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة وفاعلية، ويسهم في تحسين أداء العاملين وتطويرهم ، وتطور المنظمة ، وبالتالي تحقيق المصلحة العامة.

تظهر أهمية الدراسة في الناحية التطبيقية أيضا في انها تساعد في تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها الحديثة وذلك من خلال تقديم طرق واساليب ترفع من أداء العاملين وكفاءتهم ونتاجيتهم بأمانة منطقة تبوك ، ولتحقيق الكفاءة العالية .

تظهر أهمية هذه البحث في أنها :

- (١) تلقي هذه الدراسة الضوء على أهم الظروف والعوامل التي تسهم فيها إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين بأمانة منطقة تبوك .
- (٢) قد تسهم هذه الدراسة في خدمة دراسات أخرى تربط بمجال العاملين وتطويرهم.
- (٣) قد تزود نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في أمانة منطقة تبوك بواقع الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه البحث إلي تحقيق ما يلي :

١. التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين بأمانة تبوك من وجهة نظرهم.
٢. الكشف على فروقات ذات دلالات إحصائية في استجابة أفراد العينة مثل (الجنس) - سنوات الخبرة الوظيفية - المؤهل العلمي).

تساؤلات الدراسة :

- ما تأثير إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين من وجهة نظرهم .
- ما العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي وعلاقتها بتطوير فعالية أداء إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك ؟

فرضيات الدراسة :

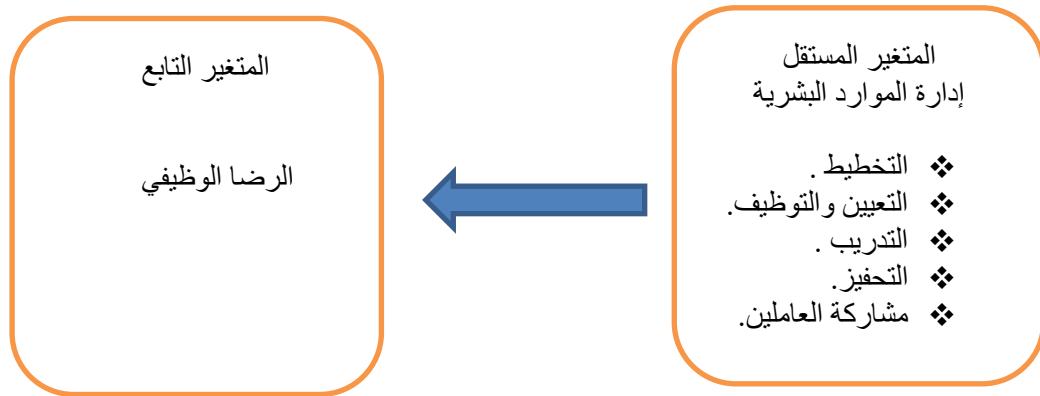
١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتحليل الوظائف على أداء العاملين في أمانة منطقة تبوك.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة عن الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك .

٤. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على رضا الموظفين في أمانة منطقة تبوك.

٥. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الرضا الوظيفي والحوافز المادية والمعنوية

٦. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة عن الرضا الوظيفي تؤدي إلى متغير الخبرة .

متغيرات الدراسة :



حدود الدراسة

تتضمن حدود الدراسة ما يلي:

الحدود الموضوعية : تتمثل في تناول الدراسة لتأثير إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي

حدود زمانية ومكانية : الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م

الحدود البشرية : تطبقت هذه الدراسة على الموظفين بأمانة منطقة تبوك

مصطلحات الدراسة :

إدارة الموارد البشرية :

هي الإدارة المختصة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. (القحطاني ، ٢٠٠٨ ، ٢٢)

وتعرف إجرائيا، أنها السياسات، والإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنظمة من خلال قيامها (إدارة الموارد البشرية) بالعديد من الوظائف

الرضا الوظيفي :

" هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل ، مع الثقة والولاء والانتماء لمعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة". (عصام ، ٢٠١٥ ، ١١)

وتعرف إجرائيا بأنه ذلك الشعور الايجابي للفرد العامل نحو وظيفته والمنظمة التي يعمل فيها من حيث التوافق بينه وبين البيئة الداخلية للمنظمة واستقراره ، وقناعاته في نفسه بأن توقعاته ورغباته مشبعة ، فالرضا حاله نفسيه ذهنية يتكامل فيها شخصية الموظف مع موجبات عمله، ويقاس عن طريق الأداة التي صممها الباحث لهذا الغرض.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة :

دراسات حول الرضا الوظيفي :

الطالباني (٢٠١٤)

هدفت الدراسة , إلى تحقيق تمثّل باختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والمحافظة على راس المال الفكري واثّر احدهما على الآخر. وتم اختيار المعهد التقني/بابل مجتمعاً للبحث واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أما عن أداة البحث فكانت الإداء هي الاستبيان ، وقد توصلت الدراسة إلى ان اغلب افراد العينة راضين عن الصورة الاجتماعية التي تحققها لهم الوظيفة الحالية. كذلك هناك علاقة ارتباط وتأثير بين عوامل الرضا الوظيفي والمحافظة على راس المال الفكري . وخلصت الدراسة الى تقديم مجموعة من التوصيات منها تشكيل لجنة دائمة للتطوير الوظيفي.

الدوسري (٢٠١٣)

هدفت الدراسة لمعرفة علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من مدرّاء الإدارة بالكلية. أما عن إدارة الدراسة فكانت الأداء هي الاستبيان لجمع البيانات واستخدم الباحث لمنهج الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : .توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة كذلك وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي، .النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد ، ثم النمط التشاوري ، ثم النمط الحر . وأوصت الدراسة بضرورة إفساح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار ، والاعتراف بقدراتهم وبكفاءتهم في تحقيق أهداف الكلية. كذلك أثبتت الدراسة بعدم تدخل القائد في أعمال ليست من مهامه.

الرحيلي (٢٠١١)

هدفت هذه الدراسة إلى رصد عوامل الرضا الوظيفي للطبيب السعودي داخل المؤسسة الصحية. وطُبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٢٣٣ طبيباً وطبيبة سعوديين من العاملين في

المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية الأولية بمدينة جدة واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي لجمع البيانات الميدانية من أجل الكشف عن مدى رضا الأطباء داخل أماكن عملهم.. واستخدم مقياس مینوسوتا للرضا الوظيفي كأداة رئيسة للبحث لقياس الربط بين المتغيرات الشخصية كالجنس، ومكان العمل، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدخل الشهري، والمسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات العمل، والرضا الوظيفي لدى الأطباء ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها أنه يوجد ارتباط بين الرضا الوظيفي وبين كل من المتغيرات التالية مكان العمل، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدخل الشهري، والمسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات العمل، ماعدا متغير الجنس حيث تبين أنه لا توجد أي علاقة بينه وبين الرضا الوظيفي لدى الأطباء. وأوصت الدراسة بتوفير وظيفة دائمة، وفرصة القيام بأعمال مختلفة من وقت لآخر.

دراسة لياكو وشوماخر (Liacqu, & Schumacher: 1995: 11-51)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة أو عدم الارتياح في العمل، واستخدم الباحث تقسيم هرز برج (Herz berg, 1968) في نظرية العاملين التي ركزت على تحليل العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الدراسات العليا الجامعية ، وقد توصلت نتائج البحث إلى أن العوامل المسببة للرضا عن العمل أو ما يسمى بالعوامل الدافعة تمثلت في توزيع المهام بين الموظفين وكذلك الشعور بالإنجاز وفرص النمو و، وتقدير الآخرين. ولاحظ أن إشباع هذه الحاجات وما تتطلبه من خدمات تقدمها المنظمة للعاملين فيها تؤدي إلى درجة عالية من الرضا عن العمل وتحسين الأداء. أما العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا (العوامل الصحية) فترتبط بالأجور، وبسياسة المنظمة، والإشراف الفني، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء، والمركز الاجتماعي.

دراسات حول التدريب وأثره على الرضا الوظيفي :

مفرح (٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والحوافز والرضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي في بلدية مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٦١) من العاملين والمدراء ، واستخدم الباحث المنهج النوعي (المقابلات) وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها : أن نوعيه البرامج التدريبية التي يحصلون عليها فعليا؛ هي برامج تدريبية فعلية تساهم في تطوير كفاءة الأداء الوظيفي، و فيما يتعلق بالحوافز؛ ذهب البعض إلى أنهم لا يحصلون على حوافز على الاطلاق ويرى البعض أنه "لا يوجد" رضا وظيفي، وأوصت الدراسة بوضع برامج تدريبية للعاملين وأن يتم وضع نظام للحوافز ببلدية العين من أجل أن يشعر العالمين بالرضا الوظيفي .

دراسات حول الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي :

الصالح ، (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة كذلك معرفة أثر تلك الحوافز على الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة، وتكونت عينة الدراسة عدد (٥٠) من العاملين بالمؤسسة من الجنسين (ذكور وإناث) وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة ، أما المنهج المتبع في هذه الدراسة فكان المنهج الوصفي التحليلي ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها يجزم اغلب الأفراد العاملين يرون ان تقديم المؤسسة للحوافز المادية والمعنوية اساس تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، وأصت الدراسة بالأهتمام بوضع نظام للحوافز في المؤسسة محل الدراسة .

تعليق علي الدراسات السابقة:

ينضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن كل دراسة من الدراسات السابقة ركزت علي أحد الجوانب أو العوامل التي تؤثر علي الرضا الوظيفي ، فمنها ما حاول إيجاد علاقة بين نمط القيادة لدي المديرين كالنمط الديمقراطي أو التسلطي وعلاقته بالرضا الوظيفي للموظفين ، ومنها ما ركز علي تأثير العلاقات الإنسانية وعلاقته بالرضا الوظيفي ، ومنها ما ركز علي

الكفايات المهنية للموظفين والتطور المهني والقدرة علي الاتصال والتواصل وتحمل المسؤولية ومنها ما ركز علي الجانب المادي كالأجور ، ومنها ما ركز علي السياسة التعليمية وأثرها علي تحسين الرضا الوظيفي، ومنها ما ركز علي أثر الدوافع علي الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد أجمعت كافة الدراسات علي وجود علاقة قوية بين كل جانب من هذه الجوانب المادية والمعنوية علي تحسين الرضا الوظيفي للعاملين ومنهم العاملين وتحسين أداءهم .

ولكن الدراسة الحالية اختلفت عن باقي الدراسات السابقة في أنها حاولت إيجاد علاقة إدارة الموارد البشرية وبالرضا الوظيفي للعاملين بأمانة منطقة تبوك . .

الإطار النظري :

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون لموارد البشرية في المنشأة، وقد تم تعريفها كالتالي :

" وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة ،والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وإفرادها والمجتمع ،ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال" (القطاني ، ٢٠٠٨ ، ٢٣).

"مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه" (أبو النصر ، ٢٠٠٧ ، ١٩)

عرفت بأنها (نوع خاص من أنواع الإدارة التي تعنى بالعنصر البشري بشكل أساسي وتركز على كيفية استقطابه والطريقة التي يتم اختياره بها ، وتنظيم أموره وتقييم أدائه. كما يهتم هذا النوع بمكافأة الإدارية مختلف مستوياتها ، وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد).

(الحصيات ، ٢٠٢٢ ، ٦٤١).

ويُلاحظ على هذه التعريفات السابقة أنها تختلف، حيث عرفها القطاني بأنها وظيفة ، بينما عرفها أبو النصر بأنها مجموعة ممارسات والسياسات ،أما الحصايات فقد عرفها نوع خاص من الإدارات ، وهذا الاختلاف يرجع إلى نظرة كل واحد منهم إلى هذه الإدارة .

وظائف إدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوظائف بداية بتحليل نوع العمل ثم التخطيط والاستقطاب وتحديد الأجور والحوافز كذلك تقوم بأعداد برامج تدريب للعاملين في المنظمة .

تحليل العمل :

مفهوم تحليل العمل:

"هو الأساس الذي يقوم عليه تكييف العمل للعامل حتى يسهل علي استخدامها دون جهد كبير ، كما يساعد على تعيين الحركات الدخيلة وتحديد التحركات الصحيحة لتوظيفها والاستفادة منها". (حمدي ، ١٩٩٩ ، ٦٤).

تخطيط الموارد البشرية :

عرف التخطيط بأنه : " وسيلة تضمن للمنظمة الحصول على أفراد يعملون لديها ، وفق دراسة يجريها العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة ، كذلك التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل في مجال الاحتياجات للأفراد للعمل داخل المنظمة ، كذلك هو عملية لتقييم الموظفين وذلك بأقل تكلفة ممكنة، وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة ". (بلوط ، ٢٠٠٢ ، ١٩).

وذكر أحمد ماهر (٢٠٠٠) عن التخطيط بأنه عملية تتأكد المنظمة من خلالها بأن لديها الاعداد المناسبة من العاملين في مختلف المجالات في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب ايضاً وهؤلاء العاملين يجب أن يكونون ذوي كفاءات ومهامهم تحقيق أهداف المنظمة ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفعالية..

وظائف التخطيط للموارد البشرية:

التوظيف :

عملية التوظيف تتطلب من إدارة الموارد البشرية البحث عن أفراد لديهم الكفاءة في مجال معين لشغل وظائف لديها ، فمهمة التخطيط في هذه الحالة البحث عن طريق الإعلان عن تلك الوظائف الشاغرة ، كذلك الاستقطاب من منظمة إلى منظمة وتعتمد في الاستقطاب على عملية العرض والطلب حسب سوق العمل. (الماهر ، ٢٠٠٠ ، ١٥٠).

الأجور :

وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة. فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل اشباع حاجات العاملين فيها لان ذلك، يساعد في تحفيزهم ودفعهم للعمل بجد وإخلاص. وما دامت

حاجات الأفراد مختلفة ومتباينة فإنه البد من إعداد نظام للأجور يستطيع التكيف مع هذه الحاجات الفردية المتباينة. (أبو شيخة، ٢٠١٣، ١٧٧).

تعريف مفهوم الأجور:

ويعرف مفهوم الأجور أنه " يعتبر الأجر أهم أشكال التعويضات لدرجة أنه يستخدم أحيانا كمترادف لها فهو العائد الذي يعطى للفرد مقابل الوظيفة التي يشغلها" (عبد النبي، ٢٠١٠، ١٦٤) وعن أنواع الأجور فقد ذكر أبو شيخة بأن هناك نوعين من الأجور وهي : الأجر الدوري هو الأجر القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك: الأجر الأساسي. والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة ال تتفق ودورية الأجر، كالمكافآت السنوية، ومنح الأعياد، وما في حكمها. (أبو شيخة، ٢٠١٣، ١٧٩) أهمية الأجور بالنسبة للموظف :

تعتبر لأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم، هذا ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد، وتؤثر الأجور أيضا على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية. وتدفع الأجور الأفراد للتزقي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت.

الحوافز :

الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمنظمة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى . والحوافز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون ايجابية أو سلبية ويمكن أن تقدم بشكل فردي أو جماعي ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي ملموس أو معنوي. (ابو الكشك ٢٠٠٦، ١٣٣).

مفهوم الحوافز :

عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق ايجابية او سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء . (الطخيس، ٢٠٠١ ، ١٠٩) .

وتعرف الحوافز بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين (المجدوب، ٢٠٠٢ ، ٣٤٢) .

تعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد وإجرائيا يقصد بها في هذا البحث هو كل ما تقدمه بلدية غزة من وسائل مادية ومعنوية تؤدي إلى رفع أداء الموظفين (رؤساء ومرووسين) في العمل وتعمل على إشباع حاجاتهم وضمان ولائهم (القريوني، ٢٠٠٤ ، ٣٠١)

مما سبق يُلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها وتصب في مجرى واحد في مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم . ووفقا لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع ، فالحافز خارجي ، أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان ، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

التدريب :

يعرف التدريب بأنه " الأفراد عندما يكتسبون مهارات وقدرات ومعارف جديدة، فإنهم يعملون على استثمار ذلك، من خلال تطوير أساليب عملهم التي تتطلب تطويرا في هياكل، وتقنيات، ووظائف، واستراتيجيات منظماتهم، ومهما وفر للمنظمة من تقنيات حديثة، وهياكل متطورة، فإنها لا تجدي شيئا دون تدريب الأفراد على كيفية التعامل معها، إذن تبقى البرامج التدريبية الأمر الحاسم في عملية التطوير". (الغامدي ، ١٤٣١ هـ ، ١٠٧)

مفهوم التدريب :

وضع الباحثون تعاريف متعددة للتدريب، إلا أن تعريفاتهم متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب في أنها تؤدي إلى التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتدرب خلال قيامه

بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية أفضل ، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة والمجتمع ومن تلك التعاريف الآتي :

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية . (حجازي ، ٢٠١٠ ، ٨) .

أيضاً عرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله . (الخاطر ، ٢٠١٠ ، ١١) .

أهداف التدريب:

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:

أ - تنمية المعارف: أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

ب - تنمية مهارات العاملين وقدراتهم: أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية.

ج - تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكون أراء المتدربين تجاه قضايا معينة . ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفاً إيجابياً نحو العمل.

د - تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات. (الخاطر ، ٢٠١٠ ، ١٤)
أهمية التدريب :

يستحوذ التدريب على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للنتائج التي يمكن تحقيقها وتبرز أهمية تلك النتائج في:

تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وتعميق أفكارهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم ، وهو بذلك يعمل على التطوير الذاتي للعاملين، فيرفع من مستوى طموحهم وينمي دوافعهم ويحسن معدلات أدائهم فترتفع كفاءتهم ويكونوا أكثر قدرة على مواكبة التطورات في أعمالهم وتحمل الأعباء والمسؤوليات الإضافية الملقاة على عاتقهم.

يظل تدريب القوى العاملة ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية الإدارية والمهنية في المنظمة باعتبار هؤلاء العاملين هم رأس المال البشري الذي يتم استثماره على الدوام، وبالتالي فإن له إيرادات إيجابية تنعكس على الوظيفة والمنشأة على حد سواء .

ويعد التدريب من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المؤسسات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة ، نحو تحقيق هذه الميزات. .

ومن خلال ما تم ذكره في هذا الجزء عن التدريب يمكنني أن استخلص بأن التدريب له أهمية بالنسبة للمنظمة والموظف ، فالنسبة للمنظمة يعد التدريب مهما لأنه يرفع من مستوى أداء الموظفين مما يزيد إنتاجهم ، وبالنسبة للموظف فإن التدريب يكسبه العديد من المهارات في مجال العمل وكذلك يعدل من سلوكه .

الرضا الوظيفي :

ويعد الرضا الوظيفي للموظفين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة

ويمكن تعريفه بأنه " يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه ، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه . فيؤثر بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المنظمة منها (معدلات الدوران) والغياب والشكاوى والحوادث أثناء العمل والرضا عن العمل ومعدلات الأداء. ولذا فإن كثير من المنظمات غالباً ما تجرى مسوحات ودراسات دورية حول رضا الأفراد العاملين عن أعمالهم لكي تكون أكثر معرفة

وإدراك لحقيقة مشاعر الأفراد ولتجنب الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضا " (عباس و علي ، ٢٠٠٠) .

وذكر العديلي، ناصر محمد بأنه الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات عن العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ، ومع العوامل وبيئة والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. (العديلي ، ١٤٢٤ ، ٨٢) .

محددات الرضا الوظيفي

هناك محددات تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل كما ذكرتها حس، ن راويه تتلخص في الاتي :

- التباعد : وهو أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها .

- العدالة : هي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد انه يستحقه من العمل

- الوضع الشخصي المسبق للفرد . فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل ، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل . (حسن ، ٢٠٠٢ ، ١٧٢)

العوامل التي تسهم في الرضا الوظيفي :

تطرق أحمد (٢٠٠٣) إلى عدد من العوامل التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة في المنظمة بصورة مباشرة في التأثير وتوجيه سلوك العاملين وتحسين أدائهم بما ينعكس بالإيجاب علي تحسين الأداء بشكل عام من خلال توفير ما يلي:

- الاهتمام بعملية النمو المهني للموظفين من خلال استخدام أساليب جديده عديدة وبأسلوب علمي بناء علي حاجاتهم المهنية والإدارية والتي تأهلهم للعمل .

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين بناء علي نشاطهم وخبراتهم وقدراتهم ،
حني يشعر العاملین بانتمائهم للمنظمة ، وهذا يتطلب سياسة واضحة من قبل الإدارة توفر لهم
بيئة تناسب أدائهم الوظيفي.
- التعرف علي حاجات العاملين المهنية في عملية أدائهم لعملهم وتقديم دورات تدريبية
أثناء الخدمة لهم بناء علي هذه الحاجات من اجل إكسابهم العديد من المهارات التي تساعدهم
وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة في أقل جهد وتكلفة ووقت .
- استخدام أنماط قيادية ديمقراطية تركز علي رفع الروح المعنوية والانتماء للموظفين ،
وتزید دافعيّتهم نحو العمل وحب المهنة التي يعلمون بها من خلال زيادة التفويض وحسن التعامل
ومراعاة شؤونهم الشخصية وإقامة علاقات متوازنة معهم تحببهم في العمل .
- تبتعد الإدارة العليا عن الأسلوب التسلطي وتصيد أخطاء العاملين ، والتعامل حسب
الأصول العلمية الحديثة والتي تعتمد علي التعاون والمشاركة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة أرى بأن المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي التحليلي. ففي مجال المنهج الوصفي يتم التركيز فيه على المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، أما في مجال المنهج التحليل فسوف يتم التركيز فيه على تحليل نتائج الاستبيان الخاص بالدراسة.

جمع البيانات :

البيانات المستخدمة في هذه الدراسة فهي المصادر التي تم الرجوع إليها من كتب ومراجع ودراسات سابقة والتي تناولت موضوع الدراسة تأثير إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي، حيث يتم استخدامها في متن الدراسة وهو ما يعرف بالإطار النظري للدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في أمانة منطقة تبوك.

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من موظفي أمانة منطقة تبوك ولغرض تطبيق هذه الدراسة تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مختلف المرتبات الوظيفية من أجل تعميم العينة وتمثيل مجتمع الدراسة الى حد كبير، إذ بلغ عدد الاشخاص الذين أجرى عليهم الاستبيان (٨١) لأجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

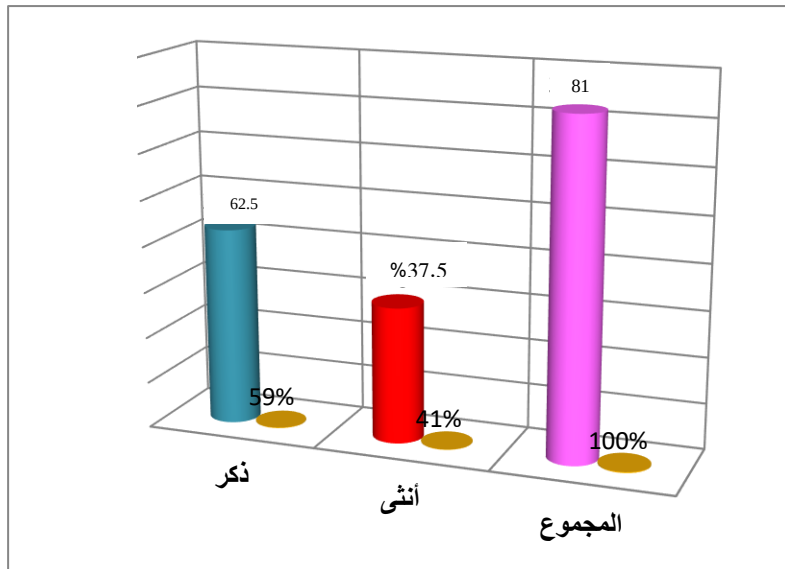
أداة الدراسة :

سوف أقوم في هذه الدراسة باستخدام أداة (الاستبيان) الإلكتروني حيث يتم نشر الاستبيان عبر موقع بتم تحديده بعد تحكيم اسئلة الاستبيان حيث تتضمن ١٥ سؤال موزعة على ثلاث محاور هي محور التدريب ومحو الحوافز ومحور الرضا الوظيفي.

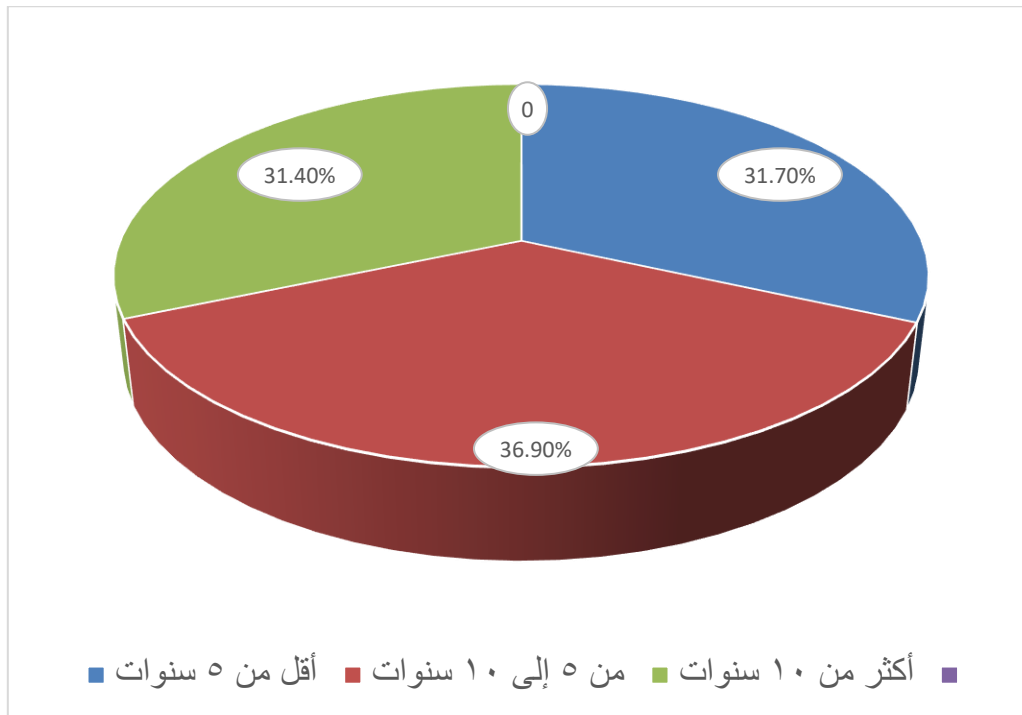
جدول رقم (1) وصف العينة تبعا لمتغيرات الدراسة

المحور الأول: متغيرات العينة			
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
جنس المشارك/المشاركة	ذكر	57	62.5%
	انثى	34	37.5%
	المجموع	81	100%
عدد سنوات الخبرة في الوظيفة	٥ سنوات فأقل	30	29.6%
	أكثر من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	31	23.9%
	أكثر من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنوات	18	26.8%
	من ١٥ سنة وأكثر	20	19.7%
	المجموع	81	100%
المؤهل التعليمي	ثانوي أو أقل	37	5.7%
	بكالوريوس	54	51.4%
	دراسات عليا	9	42.9%
	المجموع	81	100%

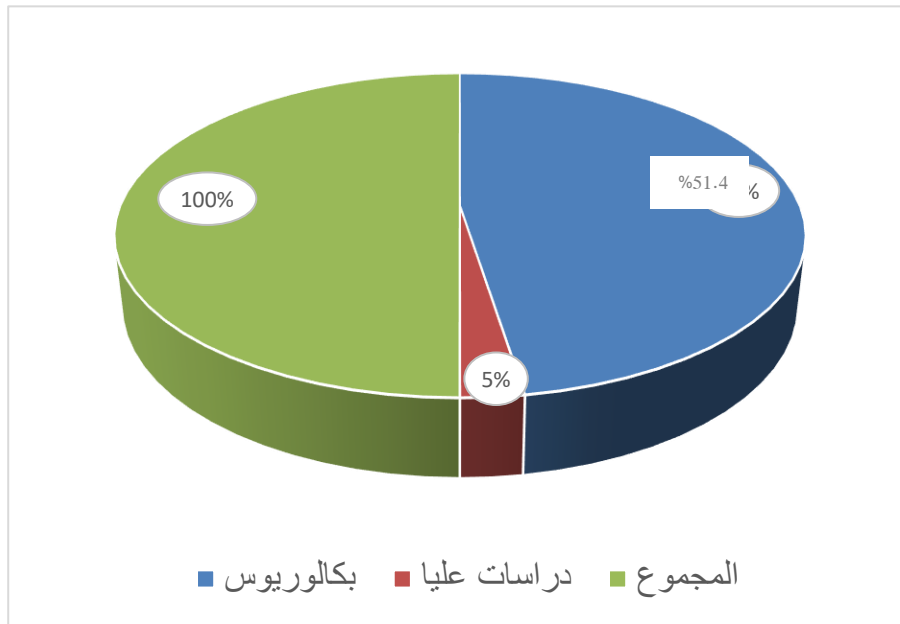
يتضح من الجدول السابق، أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة (62.5%) مقارنة بعدد الإناث التي بلغت نسبتهم (37.5%)، فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في الوظيفة ، بحملة الخبرة من ٥ سنوات وأقل الذين بلغت نسبتهم (29.6%)، ومن يمتلكون الخبرة أكثر من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنة (23.9 %) ومن يمتلكون الخبرة أكثر من 10 سنوات وأقل من ١٥ سنة (26.8%) أما الخبرة من ١٥ سنة وأكثر فقد بلغت (19.7%). أما عن المؤهل التعليمي فقد كانت أعلى نسبة للبكالوريوس حيث بلغت نسبته (51.4%) مقارنة بالدراسات العليا بنسبة (42.9%). وتأتي في المرتبة الأخيرة مؤهل الثانوية أو أقل فقد حصلت هذه الفقرة على (5.7%)



الشكل رقم (1) وصف عينة البحث وفق متغير النوع



الشكل (2) وصف عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخدمة



الشكل رقم (3) وصف عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل

صدق أداة الدراسة :

ويعني أن الأجوبة التي تم الحصول عليها من المشاركين في الاستبيان أو الاستطلاع أو الدراسة هي صادقة وموثوقة وتعكس الحقيقة بدقة، بهدف الحصول على صدق الاستبانة وضمان أن النتائج التي تم الحصول عليها تعكس الحقيقة بدقة وتساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة، وقد قام الباحث باختبار صدق الاستبانة بثلاث طرق:

١- صدق المحتوى

قام الباحث بالاطلاع على دراسات سابقة محكمة، وقد قام بتصميم الاستبانة وفقا لمتطلبات الدراسة وقد تم عرض أسئلة الاستبيان على المشرف الأكاديمي للبحث وتمت الموافقة عليها وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية . .

٢- صدق المقياس

أولاً: الاتساق الداخلي

يقصد الاتساق الداخلي للاستبانة إلى مدى تجانس الأسئلة والمعايير المستخدمة في الاستبيان، وقد قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي لكل سؤال، وقياس مدى ارتباطهم، لضمان جودة البيانات وصحة التحليلات المستندة إلى الاستبيان.

١-الاتساق الداخلي للتدريب :

جدول رقم (2) تصنيف مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
المتوسط الحسابي	١.٨٠ - ١	٢.٦٠ - ١.٨٠	٢.٦١ - ٣.٤٠	٣.٤١ - ٤.٢٠	٤.٢١ - ٥

جدول رقم (3) معاملات الارتباط للفقرات الخاصة بالتدريب

** الارتباط مهم عند المستوى 0.01

م	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
١.	أرى أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والتدريب في أمانة منطقة تبوك	.840**	0.000
٢.	تدعم وتهتم الإدارة العليا بعقد برامج تدريبية للموظفين	.873**	0.000
٣.	ساعد التدريب على تطوير وتحسين قدراتي ومهاراتي في أداء العمل .	.852**	0.000
٤.	هناك خطة لتقويم نشاط التدريب تقوم بها إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك	.873**	0.000
٥.	تعقد أمانة بمنطقة تبوك برامج تدريبية وفق الاحتياجات التدريبية للموظفين	.851**	0.000
٦.	يعمل التدريب على تصحيح عملية الأداء في العمل وتجنب الأخطاء أثناء العمل	.840**	0.000
٧.	يتيح لك عملك التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل	.853**	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن القيم الاحتمالية لفقرات الخاصة بالتدريب والبرامج التدريبية كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وذلك دليل على مصداقيه فقرات المحور لما وضعت لأجل قياسه.

٢- الاتساق الداخلي للحوافز

جدول رقم (4) معاملات الارتباط لفقرات اسئلة الخاصة بالحوافز

م	الفقرات .	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
١.	الأجر الذي اتقاضاه يحفزني للعمل	.434**	0.000
٢.	تسعي الإدارة العليا إلى منح المكافآت والحوافز المادية لتحسين أداء العاملين.	.847**	0.000
٣.	تقدم الإدارة العليا حوافز معنوية للعاملين لتحفيزهم على العمل. شهادات (الشكر، الثناء، التقدير).	.829**	0.000
٤.	يشعر العاملون بالاستقرار بسبب الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من قبل الإدارة العليا	.436**	0.000
٥.	أفضل العمل بهذه المنظمة (أمانة منطقة تبوك) عن غيرها من المنظمات.	.845**	0.000
٦.	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه مقارنة مع طبيعة العمل الذي أقوم به	.827**	0.000
٧.	هناك عدالة في منح المكافآت في العمل.	.847**	0.000
٨.	توفر الإدارة العليا للموظفين فرص للترقية والتقدم في المناصب المختلفة في العمل.	.829**	0.000
٩.	تمنحك علاقاتك بزملاء العمل نوع من الاستقرار	.847**	0.000
١٠.	هل تشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين	.827**	0.000
١١.	يمكن أن يؤدي قلة التقدير والإحباطات المعنوية إلى عدم الرضا عن الوظيفة التي أعمل بها	.829**	0.000
١٢.	التقدير المعنوي يشكل حافز إضافي الأداء مهام أكثر من المفروضة تلقائياً ويجعلني راضياً عن عملي	.434**	0.000
١٣.	المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل تشجع العاملين على السعي نحو تحقيق هذا الهدف وتجعلهم راضون عن عملهم	.847**	0.000

** الارتباط مهم عند المستوى 0.01

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن القيم الاحتمالية لفقرات الاسئلة الخاصة بالحوافز كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وذلك دليل على مصداقيه فقرات المحور لما وضعت لأجل قياسه.

٣- الاتساق الداخلي للرضا الوظيفي

جدول رقم (5) معاملات الارتباط لفقرات الرضا الوظيفي

الفقرات .	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١ يتيح لك عملك التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل	.875**	0.000
٢ اشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلي العلمي.	.858**	0.000
٣ تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل.	.734**	0.000
٤ تشعر بأنك حصلت على ما تستحقه من ترقية في الوقت المناسب.	.875**	0.000
٥ أشعر بالراحة والأمان الوظيفي في عملي.	.859**	0.000

** . الارتباط مهم عند المستوى 0.01

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن القيم الاحتمالية لفقرات الرضا الوظيفي كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وذلك دليل على مصداقية فقرات المحور لما وضعت لأجل قياسه.

ثانياً: الصدق البنائي

يشير إلى مدى قدرة الاستبانة على قياس المفهوم أو الظاهرة التي تهدف إلى قياسها بشكل دقيق وصحيح. يتم تحقيق الصدق البنائي من خلال تصميم الأسئلة والمعايير بشكل يضمن قدرتها على قياس المفهوم بشكل دقيق ومن خلال إجراء اختبارات الصدق للتأكد من صحة النتائج. يعتبر الصدق البنائي هاماً لضمان موثوقية الاستبانة وصحة التحليلات المستندة إليها، وذلك بقياس مدى الارتباط كل فقرات اسئلة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (6) فقرات اسئلة الدراسة ومعامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية

المحاور	معامل الارتباط	عدد الفقرات
١ فقرات اسئلة التدريب	.821**	٧
٢ فقرات أسئلة الحوافز	.866**	١٣
٣ فقرات أسئلة الرضا الوظيفي	.905**	٥

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن القيم الاحتمالية للفقرات كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وهذا ما يثبت الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات الاستبانة:

تشير إلى قدرة الاستبانة على إعطاء نتائج متسقة ومتكررة عند إجرائها عدة مرات على نفس المجموعة من الأفراد أو المتغيرات. يتم تحقيق ثبات الاستبانة من خلال اختبارات الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ ويستخدم هذا التحليل من أجل اختبار مدى مصداقية وثبات فقرات الاسئلة المستخدمة في الاستبيان لدراسة تأثير إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين من وجهة نظرهم. استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ , لتحقق من جودة وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال منظومة التحليل الإحصائي " SPSS " حيث تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (1.0) , وهو يبين درجة الارتباط الداخلي بين إجابات عناصر العينة، فعندما تكون قيمته صفر فان ذلك يدل على عدم وجود ارتباط بين الإجابات، أما إذا كانت قيمته واحد فان ذلك يدل على أن الإجابات مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطا تاما , وتعتبر القيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ هي ٠.٦ (٦٠٪) فأكثر، وفي الجدول التالي يوضح قيمة معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان:

جدول رقم (7) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور		عدد الفقرات	معامل الثبات
١	فقرات اسئلة التدريب	3	0.814
٢	فقرات أسئلة الحوافز	3	0.791
٣	فقرات أسئلة الرضا لوظيفي	3	0.771
الثبات الكلي للاستبانة		9	0.739

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ محاور أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.814) و(0.623)،، حيث نجد ان معامل ألفا كرونباخ لنموذج الدراسة ككل بلغ (0.739) وهو معامل ثبات مرتفع نسبياً، وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبيان مهمة وأن حذف أي عبارة سوف يؤثر سلبا على ثبات المقياس، وبذلك يمكن الاعتماد على مجموعة العبارات بأكملها دون حذف أي عبارة منها للوصول إلى نتائج جيدة لدراسة تأثير إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين من وجهة نظرهم .

إجراءات الدراسة

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة التحليلية:

- وتم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصنيفتها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الاسئلة الأساسية الخاصة بالدراسة.

البرامج الإحصائية المستخدمة

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS الاصدار 24 وذلك لحساب الصدق والثبات والاحصاء الوصفية ودراسة أسئلة الدراسة لنموذج الدراسة.

أساليب الدراسة الإحصائية

المتوسطات الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية (std deviation) لدرجات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات الاستبيان.

اختبار معامل الفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة.

معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) للتأكد من صدق الاتساق وداخلي لأداة الدراسة.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج وتفسيرها

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية

للإجابة عن السؤال الأول الذي نصه على وجود برامج التدريبية تقوم بها إدارة الموارد البشرية في

أمانة منطقة تبوك للموظفين بأمانة منطقة تبوك وتأثيرها في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين .

تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لنموذج الدراسة كما يلي: -

جدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية فقرات أسئلة التدريب

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
١	أرى أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والتدريب في أمانة منطقة تبوك	4.63	0.543	92.6%	2
٢	تدعم وتهتم الإدارة العليا بعقد برامج تدريبية للموظفين	4.64	0.512	92.8%	1
٣	"ساعد التدريب على تطوير وتحسين قدراتي ومهاراتي في أداء العمل.	4.61	0.546	92.2%	3
٤	هناك خطة لتقويم نشاط التدريب تقوم بها إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك	4.53	0.542	91.6%	4
٥	تعقد أمانة بمنطقة تبوك برامج تدريبية وفق الاحتياجات التدريبية للموظفين	4.51	0.532	91.7%	6
٦	يعمل التدريب على تصحيح عملية الأداء في العمل وتجنب الأخطاء أثناء العمل	4.52	0.531	91.2%	5
٧	يتيح لك عملك التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل	4.50	0.530	91.1%	7
المجموع الكلي		4.62	0.456	92.4%	موافق

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أسئلة التدريب

وتأثير إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين من وجهة نظرهم ، وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى استجابة فالأقل استجابة وكان أعلاها متوسطا وهي في المرتبة الاولى هي الفقرة رقم (1) والتي تنص على تدعم وتهتم الإدارة العليا بعقد برامج تدريبية للموظفين بمتوسط حسابي يبلغ (4.64) ووزن نسبي (92.8%) وانحراف معياري (0.512) بدرجة استجابة "موافق" يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على " أرى أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والتدريب في أمانة منطقة تبوك ، بمتوسط حسابي يبلغ (4.63) ووزن نسبي (92.6%) وانحراف معياري (0.543) بدرجة استجابة "موافق" ، يليها في

المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) والتي تنص على هناك خطة لتقويم نشاط التدريب تقوم بها إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك بمتوسط حسابي يبلغ (4.61) ووزن نسبي (92.2%) وانحراف معياري (0.546) بدرجة استجابة "موافق"، يليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) والتي تنص على ساعد التدريب على تطوير وتحسين قدراتي ومهاراتي في أداء العمل، بمتوسط حسابي يبلغ (4.53) ووزن نسبي (91.6%) وانحراف معياري (0.542) بدرجة استجابة "موافق"، يليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (6) والتي تنص على يعمل التدريب على تصحيح عملية الأداء في العمل وتجنب الأخطاء أثناء العمل بمتوسط حسابي يبلغ (4.52) ووزن نسبي (91.2%) وانحراف معياري (0.531) بدرجة استجابة "موافق"، يليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (5) والتي تنص تعقد أمانة بمنطقة تبوك برامج تدريبية وفق الاحتياجات التدريبية للموظفين بمتوسط حسابي يبلغ (4.51) ووزن نسبي (91.2%) وانحراف معياري (0.532) بدرجة استجابة "موافق" أما المرتبة السابعة والتي تنص على يتيح لك عملك التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل بمتوسط حسابي يبلغ (4.50) ووزن نسبي (91.1%) وانحراف معياري (0.530) بدرجة استجابة "موافق".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (4.62) بوزن نسبي بلغ (92.4%) مما يدل على وجود فاعلية كبيرة في تطبيق البرامج التدريبية في أمانة منطقة تبوك وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تبين ذلك من خلال اتجاهات عينة الدراسة والتي جاءت " موافق " على فقرات الأسئلة الخاصة بالتدريب ، وهذا يتناسب مع دراسة مفرح (٢٠١٩) حيث توصلت الدراسة إلى أن نوعيه البرامج التدريبية التي يحصلون عليها فعليا؛ هي برامج تدريبية فعلية تساهم في تطوير كفاءة الأداء الوظيفي.

فقرات أسئلة الحوافز بأنواعها في أمانة منطقة تبوك من وجهة نظر الموظفين .

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات الحوافز

م	الفقرات .	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	إجمالية	ترتبة
١	الأجر الذي انتقاضه يحفزني للعمل	4.66	0.535	93.2%	موافق	1
٢	تسعي الإدارة العليا إلى منح المكافآت والحوافز المادية لتحسين أداء العاملين .	4.39	0.708	87.8%	موافق	3
٣	تقدم الإدارة العليا حوافز معنوية للعاملين لتحفيزهم على العمل. شهادات (الشكر، الثناء، التقدير) .	4.66	0.535	93.2%	موافق	2
٤	يشعر العاملون بالاستقرار بسبب الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من قبل الإدارة العليا	4.37	0.707	87.7%	موافق	4
٥	أفضل العمل بهذه المنظمة (أمانة منطقة تبوك) عن غيرها من المنظمات.	4.35	0.533	93.1%	موافق	5
٦	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه مقارنة مع طبيعة العمل الذي أقوم به	4.35	0.533	93.1%	موافق	9
٧	هناك عدالة في منح المكافآت في العمل.	4.39	0.708	87.8%	موافق	8
٨	توفر الإدارة العليا للموظفين فرص للترقية والتقدم في المناصب المختلفة في العمل.	4.66	0.535	93.2%	موافق	6
٩	تمنحك علاقاتك بزملاء العمل نوع من الاستقرار	4.39	0.708	87.8%	موافق	7
١٠	هل تشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين	4.37	0.707	87.7%	موافق	10
١١	يمكن أن يؤدي قلة التقدير والإحباطات المعنوية إلى عدم الرضا عن الوظيفة التي أعمل بها	4.39	0.708	87.8%	موافق	11
١٢	التقدير المعنوي يشكل حافز إضافي لأداء مهام أكثر من المفروضة تلقائياً ويجعلني راضياً عن عملي	4.35	0.533	93.1%	موافق	13
١٣	المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل تشجع العاملين على السعي نحو تحقيق هذا الهدف وتجعلهم راضون عن عملهم	4.35	0.533	93.1%	موافق	12
المجموع الكلي			0.456	89.8%	موافق	

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات اسئلة الحوافز وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى استجابة فالأقل استجابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة استجابة "موافق" وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.66,4.41) وانحرافات معيارية ما بين (0.708,0.535)، وكان أعلاها متوسطا وهي في المرتبة الاولى هي الفقرة رقم (1) والتي تنص على " الأجر الذي انتقاضه يحفزني للعمل " بمتوسط حسابي يبلغ (4.66) ووزن نسبي (93.2%) وانحراف معياري (0.535) بدرجة استجابة "موافق". يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تقدم الإدارة العليا حوافز معنوية للعاملين لتحفيزهم على العمل. شهادات (الشكر، الثناء، التقدير) بمتوسط حسابي يبلغ (4.41) ووزن نسبي (88.2%) وانحراف معياري (0.648) بدرجة استجابة "موافق". يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تسعى الإدارة العليا إلى منح المكافآت والحوافز المادية لتحسين أداء العاملين بمتوسط حسابي يبلغ (4.39) ووزن نسبي (87.8%) وانحراف معياري (0.708) بدرجة استجابة "موافق". يليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) والتي تنص على يشعر العاملون بالاستقرار بسبب الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من قبل الإدارة العليا بمتوسط حسابي يبلغ (4.37) ووزن نسبي (87.7%) وانحراف معياري (0.707) بدرجة استجابة "موافق".

يليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) والتي تنص على أفضل العمل بهذه المنظمة (أمانة منطقة تبوك) عن غيرها من المنظمات. بمتوسط حسابي يبلغ (4.35) ووزن نسبي (93.1%) وانحراف معياري (0.533) بدرجة استجابة "موافق".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (4.49) بوزن نسبي بلغ (89.8%) مما يدل على وجود حوافز مادية والمعنوية تقدمها الإدارة العليا بأمانة منطقة تبوك وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. حيث تبين ذلك من خلال اتجاهات عينة الدراسة والتي جاءت " موافق " على فقرات الأسئلة الخاصة بالحوافز ، وهذا يتناسب مع دراسة الصالح (٢٠٢٢) حيث توصلت الدراسة إلى نتائج منها يجزم اغلب الأفراد العاملين يرون ان تقديم المؤسسة للحوافز المادية والمعنوية اساس تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

وتتطابق مع دراسة لياكو وشوماخر (١٩٩٥) وقد توصلت نتائج البحث إلى أن العوامل المسببة للرضا عن العمل أو ما يسمى بالعوامل الدافعة تمثلت في العدالة في توزيع الحوافز بين الموظفين وكذلك الشعور بالإنجاز وفرص النمو، وتقدير الآخرين.

فقرات الاسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي

جدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للرضا الوظيفي

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرد	ترتبة
١	يتيح لك عملك التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل	4.11	0.925	82.2%	موافق	1
٢	اشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلي العلمي.	3.47	1.20	69.4%	موافق	3
٣	تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل.	3.87	0.931	77.4%	موافق	2
٤	تشعر بأنك حصلت على ما تستحقه من ترقيات في الوقت المناسب.	3.42	1.18	69.2%	موافق	4
٥	أشعر بالراحة و الأمان الوظيفي في عملي.	3.40	1.17	68.2%	موافق	5
المجموع الكلي		3.82	0.775	76.4%	موافق	

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات H اسئلة الرضا الوظيفي وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى استجابة فالأقل استجابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الرضا الوظيفي والبالغ عددها (8) فقرات بدرجة استجابة "موافق" وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.11,3.47) وانحرافات معيارية ما بين (0.762,1.20)، وكان أعلاها متوسطا وهي في المرتبة الاولى هي الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يمكن أن يؤدي قلة التقدير والإحباطات المعنوية إلى عدم الرضا عن الوظيفة التي أعمل بها بمتوسط حسابي يبلغ (4.11) ووزن نسبي (82.2%) وانحراف معياري (0.925) بدرجة استجابة "موافق" يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تنص على " المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل تشجع العاملين على السعي نحو تحقيق هذا الهدف وتجعلهم راضون عن عملهم بمتوسط حسابي يبلغ (3.87) ووزن نسبي (77.4%) وانحراف معياري (0.931) بدرجة استجابة "موافق". يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) والتي

تنص على التقدير المعنوي يشكل حافز إضافي الأداء مهام أكثر من المفروضة تلقائياً ويجعلني راضياً عن عملي بمتوسط حسابي يبلغ (3.47) ووزن نسبي (69.4%) وانحراف معياري (1.20) بدرجة استجابة "موافق". يليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) والتي تنص على يتيح لك عملك التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل متوسط حسابي يبلغ (3.42) ووزن نسبي (69.2%) وانحراف معياري (1.18) بدرجة استجابة "موافق".

يليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) والتي تنص على اشعر بأ أنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلي العلمي بمتوسط حسابي يبلغ (3.40) ووزن نسبي (68.2%) وانحراف معياري (1.17) بدرجة استجابة "موافق".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (3.82) بوزن نسبي بلغ (76.4%) مما يدل على وجود رضا الموظفين بأمنة منطقة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. حيث الاتجاه العام لعينة الدراسة كانت " موافق " على فقرات الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي وهذا يتطابق من دراسة الصالح (٢٠٢٢) حيث توصلت الدراسة إلى اغلب الأفراد العاملين يرون ان تقديم المؤسسة للحوافز المادية والمعنوية اساس تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

أما عن السؤال الثاني للدراسة وهو : **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تُعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة الوظيفية - المؤهل العلمي)؟**

جدول (11) يبين جنس المشاركين (ذكر - أنثى)

النسبة	البيان
62.5 %	ذكر
37.5%	أنثى
100%	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة (62.5) % من عدد أفراد العينة من الذكور ، وأن نسبة (37.5) منهم من الإناث ، وأن أفراد العينة هم الجنسين ، بالتالي يمكن أن نعتبر أن العينة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً

جدول (12) يبين الخبرات العملية لعينة الدراسة

النسبة	البيان
29.6%	(٥) سنوات فأقل
23.9%	أقل من (١٠) سنوات
26.8%	حتى أقل من (١٥) سنة
19.7%	من (١٥) سنة فأكثر

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة (29.6) من عدد أفراد العينة لديهم خبرة في العمل ، وأن نسبة (23.9%) لديهم خبرة في العمل أقل من (10)، و (26.8) من أفراد العينة لديهم خبرة في مجال العمل أقل من (15) سنة وأن نسبة (19.7%) من أفراد العينة لديهم الخبرة في العمل (15) سنة وأكثر ويمكن أن نستنتج أن أفراد العينة أغلبهم لديهم خبرة في مجال العمل .

جدول (13) يبين مؤهلات عينة الدراسة

النسبة	البيان
5.7	ثانوي أو أقل
51.4%	بكالوريوس
42.9%	دراسات عليا
100%	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة (5.7) من عدد أفراد العينة من حملة الثانوية وأقل ، وأن نسبة (51.٠) منهم من حملة البكالوريوس، و (42.9) من حملة الدراسات العليا . ويمكن أن نستنتج أن أفراد العينة أغلبهم من حملة الشهادات .

الخاتمة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى

الله عليه وسلم

أحمد الله على عونه لي في اتمام هذا البحث والذي تناولت فيه موضوع تأثير إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين من وجهة نظرهم ، ومن خلال هذه الدراسة والنتائج الإحصائية التي توصلت إليها أورد التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها :

التوصيات والاقتراحات:

في ضوء نتائج البحث الميدانية والإطار النظري ، يقترح الباحث ما يلي :

١- تحسين وتطوير الأنماط القيادية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، وإتباع الأنماط القيادية الديمقراطية التي تراعي مستويات وحاجات العاملين وقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية من أجل زيادة رضاهم الوظيفي الذي سينعكس بالإيجاب علي تحسين أدائهم ونموهم المهني .

٢- تحسين وتطوير نظام الحوافز والترقيات من الناحية المادية والمعنوية، وأن يراعي كفايات وقدرات العاملين المهنية والتطويرية والابتكارية ، وتشجيع المبدعين منهم علي الاستمرار في العمل المبدع الذي سيساعد علي تطوير أدائهم .

٣- توفير مناخ تنظيمي مادي ومعنوي مناسب للموظفين لأداء أعمالهم من خلال تحسين نظام البيئة داخل مكان العمل ، وذلك من أجل تحسين الرضا الوظيفي للموظفين وقبولهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل

٤- تحسين نظام الترقيات والتعيينات والعقود المتبع في عدة مجالات من أجل إفراح المزيد من الجهود والعمل من قبل العاملين لحصول علي مجال وظيفي أكثر نمواً ، وهذا يرتبط بزيادة المجهود والعمل من قبل العاملين بالمنظمات .

المراجع :

- أبو الكشك ، محمد نايف (٢٠٠٦) الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧) إدارة وتنمية الموارد البشري، مجموعة النيل للنشر . القاهرة.
- أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان
- أحمد، إبراهيم أحمد، (٢٠٠٣)، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠٣
- بلوط، حسن (٢٠٠٢) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت : لبنان،
- حجازي، وجدي حامد (٢٠١٠) ،التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
- الحري، محمد سوري (٢٠١٢) إدارة الموارد البشرية، : دار البلدية ناشرون وموزعون الأردن
- الحصيات ، طلال صالح ، (٢٠٢٢) ادارة الموارد البشرية واهميتها بتطوير العمل ، المجلة العربية للنشر العلمي العدد (٤١)
- حمدي ياسين وآخرون (١٩٩٩) ، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الكتاب الحديث ، الاسكندرية .
- الخاطر، فايز (٢٠١٠ م) إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- الخاطر، فايز :إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٠
- الخيري، حسين، (٢٠٠٨)، الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين بمراحل التعليم العام بمحافظتي الليث والقنفذة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى
- د حسن ،راوية ،(٢٠٠٢) السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية.
- الصالح. ايدر محمد (٢٠٢٢) أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ، جامعة قاصدي مرباح ورقمة

الطخيس ، ابراهيم عبدالله ، (٢٠٠١ م) الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر - الرياض - المملكة العربية السعودية .

ظريف ، أمال ، (٢٠١٧) ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي ، دراسة منشورة جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي، الجزائر
عباس، سهيله محمد وعلى، السيد على (٢٠٠٠) -إدارة الموارد البشرية - دار وائل للطباعة والنشر

عبد النبي، محمد أحمد (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية، زمزم، الأردن
العديلي ، ناصر محمد (١٤٢٤هـ) ادارة السلوك التنظيمي — الرياض
عصام ، عبد الطيف ، (٢٠١٥) الرضا الوظيفي ومهارة ضغوط العمل، نيولينك لمنشر والتدريب، القاهرة. ،

الغامدي، سعيد بن محمد (١٤٣١هـ). التطوير التنظيمي، الرياض.
فيشر ، جون ، (٢٠٠٣) كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت ، دار الفاروق للنشر القاهر .
القحطاني، محمد دليم (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر. الرياض.

القحطاني، محمد بن دليم (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل. الطبعة الثانية، الرياض: العبيكان،

الماهر، أحمد ، (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين ، د. ط. .
المجدوب ، فاروق ، (٢٠٠٢ م) ، الإدارة العامة ، العملية الادارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت - لبنان .

مفرح ،سحامي مفرح علي (٢٠١٩ * أثر برامج التدريب والحوافز والرضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي:

الملاحق

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على آراء واتجاهات الموظفين بشأن معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين، وهذه الدراسة من أجل نيل درجة الماجستير. لذا نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة ، والتفضل بالإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من الأثر الكبير على صحة النتائج التي يتوصل اليها الباحث، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذا الاستبيان سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

أولاً: المعلومات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب لسعادتكم.
الجنس:

() ذكر () أنثى

عدد سنوات الخبرة:

() من ٥ سنوات فأقل
() من ١١ سنة إلى ١٥ سنة
() من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات
() أكثر من ١٥ سنة

المؤهل العلمي:

() ثانوي أو أقل () بكالوريوس () دراسات عليا

ثانيا : فقرات الأسئلة

م	الأسئلة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
محور : التدريب						
١	أرى أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز في أمانة منطقة تبوك					
٢	تدعم وتهتم الإدارة العليا بعقد برامج تدريبية للموظفين					
٣	ساعد التدريب على تطوير وتحسين قدراتي ومهاراتي في أداء العمل .					
٤	هناك خطة لتقويم نشاط التدريب تقوم بها إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك					
٥	تعقد أمانة بمنطقة تبوك برامج تدريبية وفق الاحتياجات التدريبية للموظفين					
٦	يعمل التدريب على تصحيح عملية الأداء في العمل وتجنب الأخطاء أثناء العمل					
٧	يتيح لك عملك التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل					
محور: الأجور والحوافز						
١	الأجر الذي انتقاضاه يحفزني للعمل					
٢	تسعي الإدارة العليا إلى منح المكافآت والحوافز المادية لتحسين أداء العاملين.					
٣	تقدم الإدارة العليا حوافز معنوية للعاملين لتحفيزهم على العمل. شهادات (الشكر، الثناء، التقدير) () .					
٤	يشعر العاملون بالاستقرار بسبب الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من قبل الإدارة العليا					
٥	أفضل العمل بهذه المنظمة (أمانة منطقة تبوك) عن غيرها من المنظمات.					

٦	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه مقارنة مع طبيعة العمل الذي أقوم به .				
٧	هناك عدالة في منح المكافآت في العمل.				
٨	توفر الإدارة العليا للموظفين فرص للترقية والتقدم في المناصب المختلفة في العمل.				
٩	تمنحك علاقاتك بزملاء العمل نوع من الاستقرار				
١٠	هل تشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين				
١١	يمكن أن يؤدي قلة التقدير والإحباطات المعنوية إلى عدم الرضا عن الوظيفة التي أعمل بها				
١٢	التقدير المعنوي يشكل حافز إضافي الأداء مهام أكثر من المفروضة تلقائيا ويجعلني راضيا عن عملي				
١٣	المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل تشجع العاملين على السعي نحو تحقيق هذا الهدف وتجعلهم راضون عن عملهم				
محور الرضا الوظيفي					
١	يتيح لك عملك التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل				
٢	اشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلي العلمي.				
٣	تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل.				
٤	تشعر بأنك حصلت على ما تستحقه من ترقيات في الوقت المناسب.				
٥	أشعر بالراحة و الأمان الوظيفي في عملي.				

**Impact Of Human Resources
Management in increasing the professional
satisfaction
(An Applied Study at Tabuk Region
Secretariat staff)**

Prepared by student
Faris Ahmed Mahnashi
Academic No.
241001102

Supervised by
Dr. Asmaa Abu Anzah
Dr. Ahmed Rajeh Ismaeel

1446H- 2024